

# Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan

Jilid 17 Bil. 02

Disember 2007

ISSN 1511-4147

Peranan Pentadbir Dalam Proses Perubahan Terancang:  
Integrasi ICT Dan Pedagogi Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran

Dr. Mohd Izham Mohd Hamzah  
Dr. Norazah Mohd. Nordin

ICT In Education - An Action Learning Approach Using Soft System  
Methodology

Dr. Liew Voon Kiong

Gaya Kepimpinan Jurulatih Di Peringkat Sekolah  
Menengah

Prof. Madya Dr. Mohd. Sofian Omar Fauzee  
Wee Akina Sia Seng Lee  
Dr. Haji Sazali Yusoff  
Mohd Nizam Nazaruddin  
Roslan Haji Salikon

Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan Prestasi Kerja

Dr. Tang Keow Ngang

Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan  
Motivasi Guru Sekolah Menengah Agama

Jamalullail Abdul Wahab  
Zawiah Kamad

Role Of Special Librarian In Knowledge Management Programs

Dr. Noraziah Haji Abdul Aziz  
Prof. Madya Dr. Juhana Binti Salim

Menterjemahkan Kepimpinan Teknologi Bagi Melahirkan Kepimpinan  
Instruksional Yang Cemerlang

Rossafri Mohamad  
Dr. Balakrishnan A/L. Munindy

Perkaitan Antara Kepimpinan Instruksional Terhadap Sekolah Berkesan

Dr. Haji Sazali Bin Yusoff  
Dr. Rusmini Binti Ku Ahmad  
Dr. Abang Hut Bin Abang Engkeh  
Zamri Bin Abu Bakar

Participation In Decision Making Among Teachers In The Kinta District  
Of Perak

Tai Mei Kin

Faktor Kepengikutan Sebagai Strategi Meningkatkan Kapasiti Organisasi:  
Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Malaysia

Dr. Hairuddin bin Haji Mohd Ali

Hala Tuju Dan Cabaran Pendidikan Tinggi Negara Di Bawah Rancangan  
Malaysia KeSembilan (2006-2010)

Zulkafly Osman  
Prof Madya Dr. Ishak Yusof  
Zaimizam Zakariya

Kepimpinan Pendidikan Dan Pengurusan Pendidikan:  
Cabaran Kepada Guru Besar Dan Pengetua

Dr. Norasmah Orhman  
Kamaruzzaman Mochimny



**SIDANG EDITOR**  
**JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN**  
**PENDIDIKAN**

Jilid 17 BIL. 02  
Disember 2007  
ISSN 1511-4147

**PENAUUNG**

Dr Khair bin Mohamad Yusof  
*Pengarah*  
*Institut Aminuddin Baki*  
*Kementerian Pelajaran Malaysia*

**PENASIHAT**

Dr Amin bin Senin  
Teng Chuan Wan  
*Timbalian Pengarah*  
*Institut Aminuddin Baki*  
*Kementerian Pelajaran Malaysia*

**PENASIHAT BERSAMA**

Abdul Aziz bin Jamin  
*Ketua Pusat Pembangunan Staf dan Pengurusan Sumber*  
Samsudin bin Mohd Said  
*Pendaftar*

**KETUA EDITOR**

Dr Noraziah bt Haji Abdul Aziz

**SIDANG EDITOR**

Dr James Ang Jit Eng  
Dr Sazali bin Yusoff  
Dr Mehander Singh Nahar Singh  
Hayah Salleha bt Mohamed  
Hayah Nor Hashimah bt Hashim  
Wee Eng Lee  
Nor Ishsan bt. Ab. Razak

Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan

Diterbitkan oleh:

Jabatan Penerbitan & Dokumentasi  
Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia  
Sri Layang  
Genting Highlands

© Hak Cipta IAB 2007

Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat jugapun, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

Setiap artikel yang tersiar dalam jurnal ini adalah hasil pemikiran, penyelidikan dan penghayatan penulis dan tidak semestinya mencerminkan pendapat Sidang Editor.

*Dari Meja Ket*

Peranan Penta  
Integrasi ICT  
Pembelajaran  
*Dr. Mohd Izhan*

ICT In Educati  
System Method  
*Dr. Liew Voon*

Gaya Kepimpin  
*Prof. Madya Dr*  
*Seng Lee; Dr. I*  
*& Roslan Haji*

Pengurusan Ku  
*Dr. Tang Keow*

Hubungan Ant  
Motivasi Guru S  
*Jamalullail Abd*

Role Of Special  
*Dr. Noraziah Ha*  
*Salim*

Menterjemahkan  
Kepimpinan Inst  
*Rossafri Moham*

Perkaitan Antara  
Berkesan  
*Dr. Haji Sazali*  
*Dr. Abang Hut B*

## KANDUNGAN

v	Dari Meja Ketua Editor
1	Peranan Pentadbir Dalam Proses Perubahan Terancang: Integrasi ICT Dan Pedagogi Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran Dr. Mohd Izham Mohd Hamzah & Dr. Norazah Mohd. Nordin
17	ICT In Education - An Action Learning Approach Using Soft System Methodology Dr. Liew Voon Kiong
39	Gaya Kepimpinan Jurulatih Di Peringkat Sekolah Menengah Prof. Madya Dr. Mohd. Sofian Omar Fauzee ; Wee Akinia Sia Seng Lee; Dr. Haji Sazali Yusoff; Mohd Nizam Nazaruddin & Roslan Haji Salikon
53	Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan Prestasi Kerja Dr. Tang Keow Ngang
67	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Guru Sekolah Menengah Agama Jamalullaili Abdul Wahab & Zawiah Kamad
79	Role Of Special Librarian In Knowledge Management Programs Dr. Noraziah Haji Abdul Aziz & Prof. Madya Dr. Juhana Binti Salim
91	Mentorjemahkan Kepimpinan Teknologi Bagi Melahirkan Kepimpinan Instruksional Yang Cemerlang Rossafri Mohamad & Dr. Balakrishnan A/L Muniandy
105	Perkaitan Antara Kepimpinan Instruksional Terhadap Sekolah Berkesan Dr. Haji Sazali Bin Yusoff; Dr. Rusmini Binti Ku Ahmad; Dr. Abang Hui Bin Abang Engkeh & Zamri Bin Abu Bakar



Participation In Decision Making Among Teachers In The Kinta District Of Perak <i>Tai Mei Kin</i>	121
Faktor Kepengikutan Sebagai Strategi Meningkatkan Kapasiti Organisasi: Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Malaysia <i>Dr. Hairuddin bin Hj. Mohd. Ali</i>	135
Hala Tuju Dan Cabaran Pendidikan Tinggi Negara Di Bawah Rancangan Malaysia Kesembilan (2006-2010) <i>Zulkifly Osman; Prof Madya Dr. Ishak Yussof &amp; Zainizam Zakariya</i>	153
Kepimpinan Pendidikan Dan Pengurusan Pendidikan: Cabaran Kepada Guru Besar Dan Pengetua <i>Dr. Norasmah Othman &amp; Kamaruzaman Moidunny</i>	171

Jurnal Pengurusan  
merupakan satu wa  
dan kepimpinan p  
kecemerlangan pen  
berkaitan pengurusan  
pembelajaran mah  
dikepikan. Pengh  
para pensyarah ser  
yang boleh mengha  
memberikan peluan  
membantu menang  
telah dibuat di san  
pemimpin terutama  
yang boleh digun  
pengurusan dan kep

Penerbitan Jurnal  
bilangan 2/2007 ini  
pensyarah Institut A  
Pengajian Tinggi A

Dr. Mohd Izham M  
artikel mereka ber  
Terancang: Integri  
Pembelajaran” mer  
dalam pendidikan  
kemahiran dan per  
secara efektif dalam  
peningkatan perse  
bidang pendidikan  
dalam era globalisas  
untuk memberi per  
membudayakan IC  
pengajaran dan per  
memastikan sebara  
dapat berkembang

# FAKTOR KEPENGKUTAN SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN KAPASITI ORGANISASI: SATU KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH KEBANGSAAN MALAYSIA

HAIRUDDIN BIN HJ. MOHD. ALI, Ph.D., AMP  
Institut Aminuddin Baki

## ABSTRAK

Walaupun konsep kepengkutan (dan kepimpinan) telah wujud sejak 2,500 tahun yang lalu namun ianya tidak menarik ramai para penyelidik untuk meneroka lebih mendalam terhadap peranan dan sumbangannya meningkatkan kapasiti organisasi. Oleh yang demikian, adalah menjadi objektif kajian ini untuk cuba meneroka (explore) apakah status serta kategori-kategori kepengkutan di sekolah-sekolah yang terlibat dengan program memperkasa sekolah kebangsaan di Malaysia. Kajian ini menggunakan skala enam mata yang telah dibina oleh Robert E. Kelly [nilai 1 & 2 = jarang-jarang (rarely), 3 & 4 = kadang-kadang (occasionally), dan 5 & 6 = hampir kerap kali (almost always)] bagi pengutipan data daripada 406 responden yang terdiri daripada semua Guru Penolong Kanan 150 buah sekolah yang dikaji. Perisian komputer SPSS 11.5 digunakan untuk statistik deskriptif sementara perisian AMOS 7.0 digunakan untuk analisis pengesahan faktor (confirmatory factor analysis). Dengan menggunakan pendekatan analisis pengesahan faktor, jumlah akhir sub-skala penentuan kategori-kategori kepengkutan (pemikiran bebas atau independent thinking) dan penglibatan aktif atau active engagement) dapat disahkan (confirmed). Berasaskan kepada jumlah skor sub-skala bagi pembolehubah-pembolehubah latent iaitu pemikiran bebas (independent thinking) dan penglibatan aktif (active engagement), pakej komputer SPSS 11.5 digunakan untuk menganalisis serta menentukan lima kategori "pragmatist" dan "exemplary" yang wujud di sekolah-sekolah yang terlibat dengan program memperkasa sekolah kebangsaan. Implikasi dapatan kajian daripada segi aspek meningkatkan kapasiti organisasi dibincangkan di samping mencadangkan aspek-aspek kajian pada masa akan datang.



## Pengenalan dan Latar Belakang

Konsep kepengikutan dan kepimpinan yang kedua-duanya telah wujud bermula 2,500 tahun yang lalu adalah saling lengkap dan melengkapi satu sama lain (Kelly, 1992). Walau bagaimanapun, hanya tahun 1988 Robert E. Kelly telah menghasilkan satu dapatan penting berkaitan dengan kewujudan dan kepentingan para pengikut (Frisina, 2005). Tidak lama kemudian, Ira Chaleff (1995) telah mengasikkan karyanya bertajuk "The Courageous Follower". Terdahulu, Kelly (1992) menjelaskan bahawa seseorang itu berperanan sebagai pengikut adalah lebih berkali ganda berbanding peranan mereka sebagai pemimpin.

Kelly (1992) telah mendefinisikan pengikut sebagai satu kumpulan manusia yang faham apa yang perlu dibuat (tanpa diberitahu), yang bertindak dengan bijaksana dan bebas, berani dan mempunyai etika yang kuat dan yang melaksanakan sesuatu tindakan menggunakan skil yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Chaleff (1995) melihat pengikut sebagai mereka yang berkongsi tujuan (purpose) yang sama dengan pemimpinnya, yakin dengan apa yang hendak dicapai oleh organisasi, dan mahukan kedua-dua pemimpin dan organisasi mencapai kejayaan.

Dixon dan Westbrook (2003) seterusnya menjelaskan bahawa para pengikut akan memastikan seluruh jiwa dan raga serta pemikiran mereka abadikan bersama dengan tujuan dan visi organisasi. Chaleff (1995), Dixon dan Westbrook (2003) walau bagaimanapun bersetuju bahawa para pengikut adalah sebenarnya tidak menyamai (not synonymous) dengan subordinat kerana sebagai pengikut ia perlu mematuhi syarat-syarat tertentu, bukan sebagai orang yang memenuhi sesuatu kedudukan (position).

Oleh yang demikian, objektif kajian ini adalah untuk cuba meneroka (explore) status kepengikutan di sekolah-sekolah kebangsaan yang terlibat dengan program Kementerian Pelajaran Malaysia untuk memperkasa sekolah kebangsaan sebagai teras ke 3 Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010.

Kajian oleh  
penting di  
pemimpin  
organisasi b  
seterusnya  
mempunya  
akhirnya da

Chaleff seb  
pengikut d  
mengiktira  
Lundin dan  
boleh berja  
yang taat  
seterusnya  
kepimpinan  
kepengikut  
perlu nya ka  
wujudnya k  
terlibat den

SO

Sorotan lite  
mengkateg  
contohnya  
kumpulan p  
hubungan  
menjamin  
mengenal p  
yang secara  
dimiliki ol  
(courage) s  
yang terag  
pemimpin  
berlaku keg

## MENGAPAKAH KEPENGKIKUTAN?

Kajian oleh Kelly (1992) menunjukkan para pengikut merupakan kuasa penting di belakang produktiviti organisasi di mana secara puratanya pemimpin menyumbangkan tidak lebih 20% kejayaan bagi kebanyakan organisasi berbanding 80% yang di sumbangkan oleh para pengikut. Kelly seterusnya menegaskan setiap kali bahawa tidak mungkin organisasi mempunyai pemimpin tanpa pengikut, dan pengikut yang cemerlang akhirnya dapat melahirkan pemimpin cemerlang.

Chaleff sebagaimana dalam Brown (1995) menyatakan pemimpin dan pengikut di dalam organisasi yang sihat secara individu dan kolektif mengiktiraf serta berkhidmat untuk tujuan yang sama. Sementara itu, Lundin dan Lancaster (1990) menegaskan bahawa seorang pemimpin tidak boleh berjaya kecuali mereka boleh mewujudkan satu kumpulan pengikut yang taat (loyal), berkebolehan dan perpengetahuan. Kelly (1992) seterusnya menghujah bahawa pemfokusan yang berkali ganda terhadap kepimpinan menyebabkan kepentingan-kepentingan serta faedah kepengkikutan seringkali terabai. Oleh kerana hujah-hujah di ataslah makan perlunya kajian ini dilakukan khususnya untuk meneroka sejauh manakah wujudnya kategori-kategori kumpulan pengikut di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah-sekolah kebangsaan di Malaysia.

## SOROTAN LITERATUR MENGENAI KATEGORI KEPENGKIKUTAN

Sorotan literatur telah mengenal pasti wujudnya tiga paradigma yang cuba mengkategorikan pengikut kepada beberapa kumpulan. Townsend (1999) contohnya telah membahagikan kumpulan pengikut kepada dua iaitu kumpulan pengikut yang aktif dan pasif. Pengikut yang aktif adalah apabila hubungan antara pengikut dan pemimpin dapat mengahsilkan dan menjamin kesefahaman dan kejayaan. Seterusnya Townsend (1999) mengenal pasti para pengikut yang pasif adalah terdiri daripada mereka yang secara stereotaipnya mencerminkan ciri-ciri negatif seperti mana yang dimiliki oleh seekor biri-biri. Chaleff (1995) meletakkan nilai keberanian (courage) sebagai yang tertinggi berbanding dengan ciri pengecut (mute) yang teragak-agak untuk menegakkan kebenaran di atas kesilapan pemimpin melalui kritikan konstruktif dan menyuarakan bantahan jika berlaku kegelinciran akibat kepimpinan yang lemah (Brown, 1995). Ini



bermakna pengikut yang mempunyai ciri keberanian (courageous) adalah merupakan juga pengikut yang boleh dicontohi atau "exemplary follower" (Kelly, 1992).

Kelly (1992) mengkategorikan pengikut kepada LIMA kumpulan yang berbeza seperti "*alienated*", "*conformist*", "*pragmatist*", "*passive*" dan "*exemplary*". Faktor-faktor penting yang menentukan formasi kategori-kategori pengikut adalah bebas dan berfikiran kritikal (*independent and critical thinking*) dan tidak bebas (terbelenggu) serta berfikiran tidak kritikal (*dependent and uncritical thinking*).

Dalam laporannya, Kelly menekankan bahawa pengikut "*alienated*" adalah seorang yang berfikiran bebas dan kritikal tetapi kurang dalam perhubungan (engagement) akibat daripada perasaan tidak puas hati dengan persetujuan (disgruntled acquiesce) kerana kekecewaannya terhadap pemimpin dan organisasi. Seterusnya Brown dan Thornborrow (1996) menambah bahawa pengikut "*alienated*" adalah berfikiran bebas dan kritikal tetapi begitu pasif dalam melaksanakan tugasnya. Seterusnya, mereka menyatakan pengikut yang "*switched off*" ini biasanya "*cynical*" dan jarang-jarang menunjukkan penentangan secara terang-terangan terhadap kepimpinan. Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

*P1: Wujudnya kumpulan pengikut "alienated" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.*

Sementara itu, ciri-ciri pengikut "*conformist*" pula adalah sama sekali berlawanan dengan ciri-ciri pengikut "*alienated*" di mana ia kadang-kadang disebut sebagai "pak sanggup" dan "lurus bendul". Walau bagaimanapun kumpulan pengikut ini dikatakan lebih ceria berbanding pengikut pasif (passive) tetapi sama-sama mempunyai ciri yang "unenterprising" dan bergantung sepenuhnya kepada pemimpin untuk memperoleh inspirasi (Kelly, 1992). Brown dan Thornborrow (1996) seterusnya menggambarkan pengikut "*yes people*" ini sebagai "*aggressively deferential and possibly servile*". Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

*P2: Wujudnya kumpulan pengikut "conformist" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.*

Terdapat satu lagi kumpulan pengikut yang biasanya berlegar-legar di pertengahan jalan (the middle of the road) dan terlalu kerap atau terlalu

kurang mempersoal ini yang juga dikenali kepada slogan lebih "better safe than sorry" hidup dalam keadaan juga dikenali sebagai mampu "berubah rupa" yang demikian, pro

*P3: Wujudnya kumpulan pengikut yang terlibat*

Pengikut pasif adalah berfikir untuk dirinya (Kelly, 1992). Brown "kambing biri-biri" serta juga kurang menjalankan tugas terbantut. Oleh yang

*P4: Wujudnya kumpulan pengikut yang terlibat*

Akhirnya, ciri-ciri seseorang sepenuhnya bertentangan ini adalah seorang yang secara aktif dalam organisasi (1996) pula menggariskan mempunyai kebolehan tanggungjawabnya dan selalunya "risk taker" masalah bersendirian tinggi oleh pemimpin

*P5: Wujudnya kumpulan pengikut yang terlibat*

Kebanyakan sorotan pengikut yang cemerlang menjadi tugas pemimpin

kurang mempersoalkan pemimpinya (Kelly, 1992). Kumpulan pengikut ini yang juga dikenali sebagai "survivors" (pragmatist) biasanya berpegang kepada slogan lebih baik selamat daripada menanggung penyesalan atau "better safe than sorry". Kumpulan pengikut ini juga sangat bijak iktibar hidup dalam keadaan yang berubah (Brown & Thornbrow, 1996). Mereka juga dikenali sebagai kumpulan "duduk atas pagar" (fence sitters) dan mampu "berubah rupa" seolah-olah seperti seekor "chameleon". Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

*P3: Wujudnya kumpulan pengikut "pragmatist" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.*

Pengikut pasif adalah terdiri daripada mereka yang bukan sahaja tidak berfikir untuk dirinya malah tidak langsung aktif di dalam organisasinya (Kelly, 1992). Brown dan Thornbrow (1996) menggambarkan kumpulan "kambing biri-biri" (sheep) ini adalah pasif, tidak kritis, kurang inisiatif serta juga kurang bertanggungjawab. Umumnya mereka boleh menjalankan tugas dengan baik sampai ke satu tahap tetapi kemudiannya terbantut. Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

*P4: Wujudnya kumpulan pengikut pasif (passive) di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.*

Akhirnya, ciri-ciri seorang pengikut contoh (exemplary follower) adalah sepenuhnya bertentangan dengan ciri pengikut pasif. Pengikut "exemplary" ini adalah seorang pemikir kritikal yang tetap dan sememangnya terlibat secara aktif dalam organisasinya (Kelly, 1992). Brown dan Thornbrow (1996) pula menggambarkan pengikut "exemplary" atau pengikut efektif mempunyai kebolehan untuk berfikir bagi diri mereka serta melaksanakan tanggungjawabnya dengan penuh tenaga dan asertif yang tinggi. Mereka selalunya "risk takers" dan "self-starters" yang boleh menyelesaikan masalah berseendirian. Mereka juga sering diletakkan di kedudukan yang tinggi oleh pemimpinnya. Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

*P5: Wujudnya kumpulan pengikut "exemplary" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.*

Kebanyakan sorotan literatur bersejua bahawa satu petanda wujudnya pengikut yang cemerlang adalah terbinaanya seorang pemimpin, dan adalah menjadi tugas pemimpin untuk membina para pengikutnya. Nolan dan



Harty (2001) menyatakan bahawa kegagalan untuk mengiktiraf peranan para pengikut serta kegagalan untuk mengenal pasti perhubungan dinamik antara pemimpin dan pengikut boleh mengalih usaha-usaha untuk memahami proses mempengaruhi.

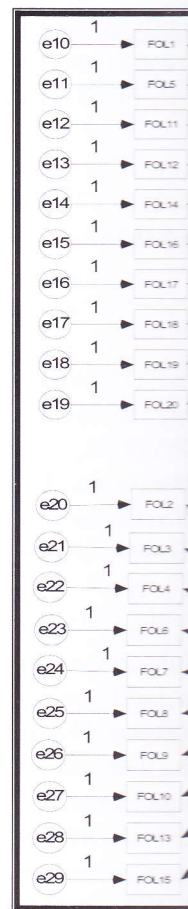
Dalam hubungan sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan di Malaysia, para pengikut yang dikaji adalah terdiri daripada guru-guru penolong kanan seperti Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPKP), Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koko), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM) dan Guru Penyelia Petang (GPP).

### METODOLOGI KAJIAN DAN PENGUKURAN

Kajian ini menggunakan teknik "Structural Equation Modelling" (SEM) di mana teknik ini adalah merupakan teknik "multivariate" yang merangkumi aspek-aspek regresi berganda (multiple regression) dan analisis faktor (factor analysis) bagi mengangarkan siri-siri perhubungan kausal pembolehubah secara serentak (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Sejajar dengan pendekatan SEM itu, maka perisian komputer SPSS AMOS 7.0 (Arbuckle & Wothke, 2006) telah digunakan di samping penggunaan SPSS 11.5. Untuk penjelasan selanjutnya, kajian ini mempamerkan model pengesanan faktor (CFA Model) yang dihipotesiskan (Gambarajah 1) sebagai model kausal, analisis pengesanan faktor dan model pembolehubah latent (Loehlin, 1992).

Sebagaimana dalam Gambarajah 1, kedua-dua pembolehubah latent (INDEPEND dan ACTIVE) setiap satunya diukur oleh sepuluh indikator. Pembolehubah latent INDEPEND diukur oleh indikator-indikator seperti Fol1, Fol5, Fol11, Fol12, Fol14, Fol16, fol17, Fol18, Fol19 dan Fol20. Dalam masa yang sama, pembolehubah latent ACTIVE diukur oleh indikator-indikator seperti Fol2, Fol3, Fol4, Fol6, Fol7, Fol8, Fol9, Fol10, Fol13, dan Fol15.

Kajian ini menggunakan persampelan probabiliti (Fink, 1995). Unit-unit persampelan (sampling units) adalah terdiri daripada 150 (daripada 350) buah sekolah-sekolah yang dipilih dalam kajian ini sementara elemen persampelan (sampling elements) berjumlah 600 orang yang terdiri daripada ahli-ahli pasukan pengurusan sekolah (GPK Pentadbiran, GPK HEM, GPK Kokurikulum dan Penyelia Petang).



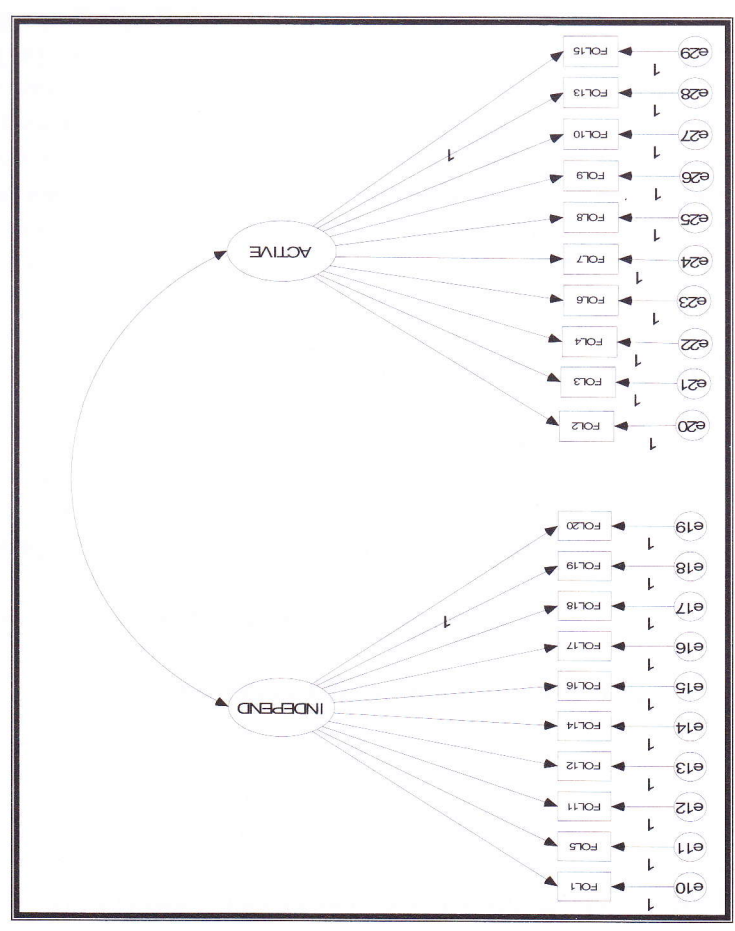
Gambara  
B

Semua 150 unit persampelan (yang terdiri daripada responden) diminta menjawab soalan-soalan yang berjumlah 600 elemen persampelan. Keseluruhan "error" (accuracy) adalah 95% (Ferguson, 1981; V... mengandungi dua pu... = Kadang-kadang / "always") bagi mengu... TIVE telah digunak... daripada Kelly (1992).

mengiktiraf peranan  
 hubungan dinamik  
 usaha-usaha untuk  
 ngan memperkasa  
 itikaji adalah terdiri  
 Penolong Kanan  
 ium (GPK Koko),  
 dan Guru Penyele  
 KURAN  
 Modelling" (SEM)  
 "multivariate" yang  
 le regression) dan  
 ri-siri perhubungan  
 n, Tatham & Black,  
 an komputer SPSS  
 nakan di samping  
 utunya, kajian ini  
 yang dihipotesiskan  
 esahan faktor dan  
 nbolehubah latent  
 n sepuluh indikator.  
 or-indikator seperti  
 , Foll19 dan Foll20.  
 TIVE diukur oleh  
 , Foll8, Foll9, Foll10,  
 k, 1995). Unit-unit  
 150 (daripada 350)  
 sementara elemen  
 orang yang terdiri  
 Pentadbiran, GPK

Semua 150 unit persampelan telah dipilih secara rawak sementara semua responden (yang terdiri daripada ahli-ahli pasukan pengurusan sekolah) diminta menjawab soal selidik yang telah dibekalkan melalui pos. Dengan sejumlah 600 elemen persampelan atau responden, "expected margin of error" (accuracy) adalah  $\pm 4\%$  dan "confidence interval" adalah 95% (Ferguson, 1981; Vockell & Asher, 1995). Soalan kaji selidik yang mengandungi dua puluh (20) item ( $1 \& 2 = \text{Jarang-jarang}$  / "rarely";  $3 \& 4 = \text{Kadang-kadang}$  / "occasionally";  $5 \& 6 = \text{Hampir kerap kali}$  / "almost always") bagi mengukur dua pembolehubah latent INDEPEND dan ACTIVE telah digunakan. Soalan dalam soal selidik ini telah diadaptasi daripada Kelly (1992).

Gambarajah 1: Model Pengesahan Faktor (CFA)  
 Bagi Model Yang Dihipotesiskan.





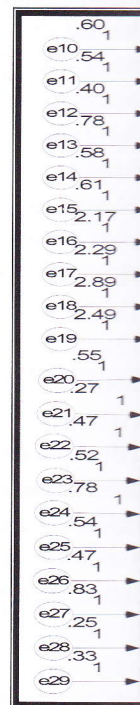
Semua data dikumpul, dibuat penyisihan daripada “outliers” dan analisis statistik deskriptif menggunakan SPSS 11.5. Sementara itu, data-data yang berkaitan pembolehubah latent IDEPEND dan ACTIVE dianalisis menggunakan AMOS 7.0.

## ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

### Model Analisis Pengesahan Faktor (CFA Model)

Daripada 150 unit persampelan atau sekolah, sebanyak 135 buah sekolah (90%) telah mengembalikan borang soal selidik masing-masing. Dari segi elemen persampelan atau responden pula, seramai 406 (68%) responden telah memberi maklum balas masing-masing. Jika berasaskan Ferguson (1981) dan Vockell & Asher (1995), dengan jumlah responden seramai 406 orang kadar “confidence interval” adalah di paras 95% dan “margin of error” (accuracy) adalah  $\pm 5\%$ .

Perisian AMOS 7.0 telah digunakan untuk melaksanakan analisis pengesahan faktor bagi memastikan jumlah sebenar indikator-indikator (item) yang mengukur kedua-dua pembolehubah latent iaitu INDEPEND dan ACTIVE. Gambarajah 2 menjelaskan output yang dihasilkan setelah menggunakan perisian AMOS 7.0. Nilai-nilai yang ditunjukkan oleh anak-anak panah selari dari kedua-dua pembolehubah latent (INDEPEND dan ACTIVE) ke setiap indikator masing-masing adalah merupakan nilai “factor loading”. Bagi pembolehubah latent INDEPEND, terdapat tiga indikator (Fol17, Fol 18 dan Fol 19) yang nilai “factor loading” paling rendah iaitu masing-masing 0.74, 0.82 dan 0.38. Bagi pembolehubah latent ACTIVE pula, indikator-indikator yang menunjukkan “factor loading” terendah adalah Fol2, Fol3, Fol4 dan Fol13. Indikator berkenaan masing-masing mempunyai nilai “factor loading” 0.99, 0.87, 0.97 dan 0.97.



Gambarajah 2

Nota: Semua

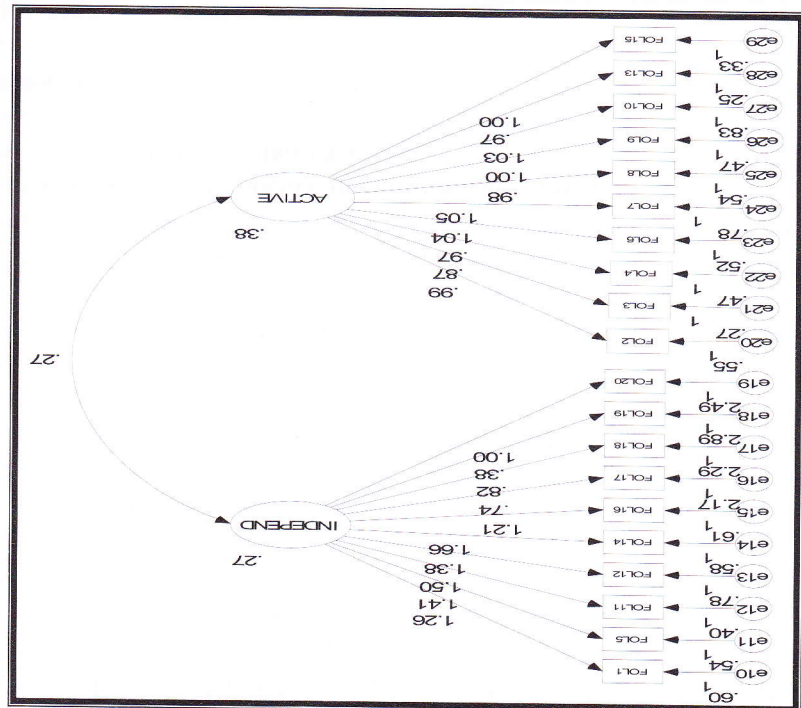
Jae

Ukur (measu
CMIN
GF
AGE
RMSI

"outliers" dan analisis data itu, data-data yang ACTIVE dianalisis KAJIAN

ak 135 buah sekolah ing-masing. Dari segi 406 (68%) responden berasaskan Fergusson h responden seramai aras 95% dan "margin

laksanaan analisis ur indikator-indikator ent iaitu INDEPEND ng dihasilkan setelah itunjukkan oleh anak- ent (INDEPEND dan merupakan nilai "fac- END, terdapat tiga actor loading" paling gi pembolehubah la- nyukan "factor load- Indikator berkenaan 0.99, 0.87, 0.97 dan



Gambarajah 2 : Hasil Output Untuk Model Pengesahan Faktor Bagi Model Yang Dihipotesiskan

Nota: Semua nilai adalah "unstandardized" (factor loading)

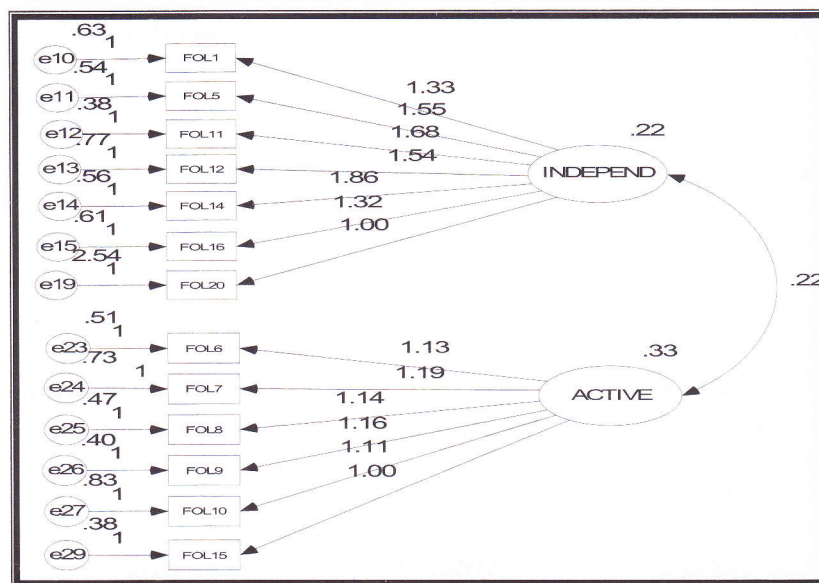
Jadual 1 : Indeks penentuan kesesuaian model dan data bagi model yang dihipotesiskan

Ukuran (measures)	Indeks (fit indices)	Nilai yang ditetapkan (threshold values)
RMSEA	0.099	< 0.08
AGFI	0.765	0.9 ke atas
GFI	0.811	0.9 ke atas
CMIN/df	4.997	< 5



Jadual 1 menunjukkan nilai-nilai indeks bagi menentukan sama ada model seperti dalam Gambarajah 2 adalah “fit” dengan data berkaitan. Nilai CMIN/df (4.997) walaupun menunjukkan lebih kecil daripada nilai 5, namun ianya masih dianggap tinggi. Begitulah juga yang ditunjukkan oleh ukuran-ukuran yang lain contohnya GFI, AGFI dan RMSEA kesemuanya tersasar daripada nilai yang ditetapkan. Oleh yang demikian, model alternatif perlu diwujudkan sebagai pengganti kepada model yang asal. Lagipun, model yang dikemaskini akan menentukan jumlah sebenar indikator-indikator bagi kedua-dua pembolehubah latent INDEPEND dan ACTIVE.

Gambarajah 3 menjelaskan hasil output untuk model alternatif analisis pengesahan faktor (CFA). Model yang telah disemak semula (revised) ini kelihatan lebih kemas dan “fit” kepada data sebagaimana yang ditunjukkan oleh “factor loading” dari 1.0 ke 1.86 seperti yang ditunjukkan oleh anak-anak panah dari pembolehubah-pembolehubah latent (INDEPEND dan ACTIVE) kepada indikator masing-masing. Model alternatif ini mempunyai kesesuaian dan “fitness” kepada data dengan lebih baik seperti ditunjukkan oleh Jadual 2.



Gambarajah 3: Hasil Output Untuk Model Alternatif Bagi Analisis Pengesahan Faktor (CFA)

Nota: Semua

Ukura (measu
CMIN/
GFI
AGFI
RMSEA

Daripada jadual yang melebihi CMIN/df adalah daripada 5. RMSEA men ditetapkan (th daripada pen pembolehuba & Fol13) dari berkenaan n Di samping it indikator y INDEPEND Berdasarkan serta memenu

#### Kategori Ke

Kategori kepe skor bagi sem latent INDEP Independent Thinking) da Passive) sepe respondent t penjumlahan “Independent

Nota: Semua nilai adalah "unstandardized" (factor loading)

Jadual 2: Indeks penentuan kesesuaian model dan data bagi model alternatif

Ukuran (measures)	Indeks (fit indices)	Nilai yang ditetapkan (threshold values)
CMIN/df	3.338	< 5
GFI	0.928	0.9 ke atas
AGFI	0.900	0.9 ke atas
RMSEA	0.076	< 0.08

Daripada jadual berkenaan semua indeks (fit indices) menunjukkan nilai yang melebihi nilai yang ditetapkan (threshold values) contohnya ukuran CMIN/df adalah 3.338 sementara nilai yang ditetapkan adalah kurang daripada 5. Ketiga-tiga nilai ukuran yang lain seperti GFI, AGFI dan RMSEA menunjukkan nilai yang jauh lebih baik berbanding nilai yang ditetapkan (threshold values). Model yang lebih kemasi adalah hasil daripada pengasingan tiga indikator (Fol17, Fol18 & Fol19) daripada pemboleh ubah latent INDEPEND dan empat indikator (Fol2, Fol3, Fol4 & Fol13) daripada pemboleh ubah latent ACTIVE di mana semua indikator berkenaan mempunyai "factor loading" yang kurang daripada 1. Di samping itu, nilai konsistensi dalam (Reliability Alpha) bagi indikator-indikator yang mengukur pemboleh ubah-pemboleh ubah latent INDEPEND dan ACTIVE masing-masing adalah 0.80 dan 0.82. Berdasarkan Nunnally (1978), nilai-nilai alpha ini adalah dianggap tinggi serta memenuhi keperluan kajian ini.

### Kategori Kepengikutan Di Sekolah-sekolah yang Dikaji

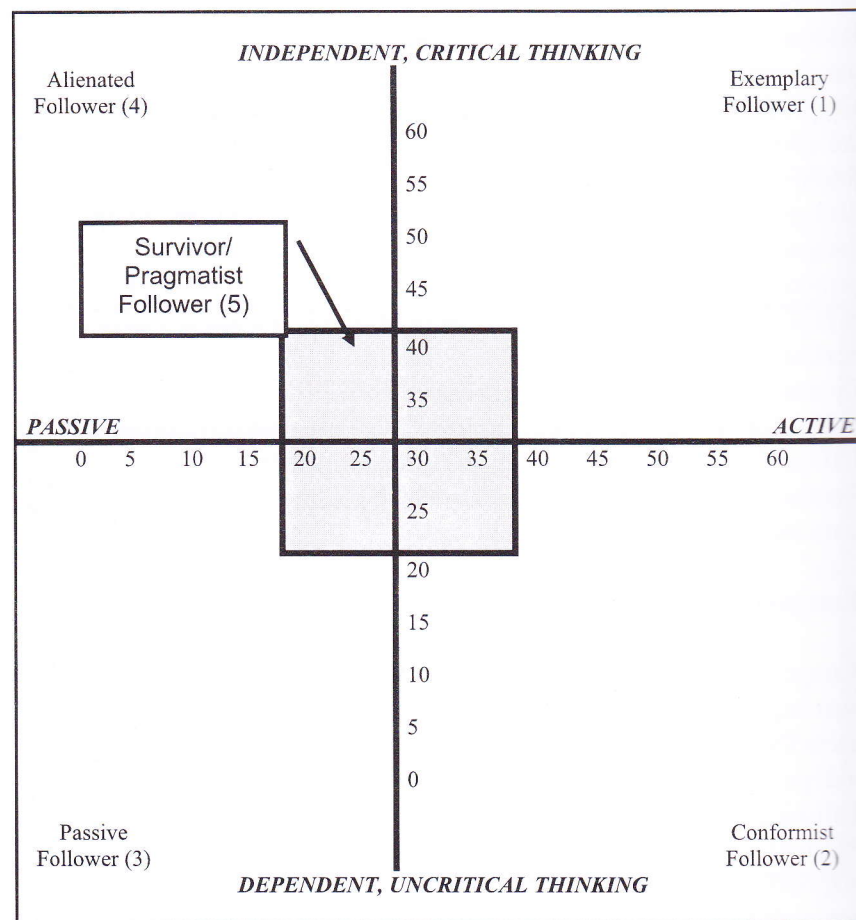
Kategori kepengikutan ini hanyalah dapat ditentukan melalui penjumlahan skor bagi semua indikator yang mengukur pemboleh ubah-pemboleh ubah latent INDEPEND dan ACTIVE. INDEPEND sebenarnya adalah mewakili Independent, Critical Thinking (opposite of Dependent, Uncritical Thinking) dan ACTIVE mewakili Active Engagement (opposite of Passive) seperti yang dikemukakan oleh Kelly (1992). Skor-skor setiap respondent telah dijumlahkan melalui perisian SPSS 11.5. Setelah penjumlahan skor setiap responden diperoleh bagi kedua-dua aspek iaitu "Independent, Critical Thinking" dan "Active Engagement", maka



nilai-nilai tersebut diplot di kuadran-kuadran seperti dalam Gambarajah 4 di bawah. Jadual 3 di bawah menjelaskan jumlah dan peratus pengikut di sekolah-sekolah yang dikaji berdasarkan kategori masing-masing.

Berdasarkan Jadual 3, kajian ini mendapati bahawa terdapat hanya empat kategori kepengikutan (pengikut) sahaja di sekolah-sekolah yang dikaji iaitu "Exemplary followers" (9.9%), "Passive followers" (2.2%), "Alienated followers" (0.2%) dan "Survivors/Pragmatist followers" (87.7%). Kategori "Conformist followers" telah didapati tidak wujud di sekolah-sekolah yang dikaji.

Gambarajah 4: Kuadran Gaya Kepengikutan Kelly



Sumber: Kelly (1992), halaman 97.

Jadual

Kategori
Exemplary
Passive
Alienated
Survivor
Jumlah

PER

Kajian ini m  
kepengikut  
(P1, P3, P4  
kajian ini t  
(Jadual 3).

Walaupun k  
telah dapat  
sekolah-sek  
blesome, cy  
ini tidaklah  
lebih baik j  
mempunya  
kepada pen  
active enga

Proposisi 2  
dibuktikan  
"thinking" d  
yang dikaji  
kelihatan r  
tentu memb  
di sekolah.

Jadual 3 : Jumlah dan Peratus Pengikut Berdasarkan Kategori

Kategori Pengikut	Frekuensi	Peratus	Peratus Terkumpul	
			Peratus	Jumlah
Exemplary	40	9.9	9.9	(1.00)
Passive	9	2.2	12.1	(3.00)
Alienated	1	0.2	12.3	(4.00)
Survivors/Pragmatist	356	87.7	100.0	(5.00)
	406			
	100.0			

### PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI PENGURUSAN.

Kajian ini mempunyai lima proposisi berasaskan kepada lima kategori kepengikutan sebagaimana yang dicadangkan oleh Kelly (1992). Empat (P1, P3, P4 dan P5) daripada lima proposisi yang telah dicadangkan dalam kajian ini telah dapat dibuktikan di sekolah-sekolah yang telah dikaji (Jadual 3). Hanya proposisi P2 sahaja yang tidak dapat dibuktikan.

Walaupun Proposisi 1 (P1) yang berkaitan dengan "Alienated followers" telah dapat dibuktikan namun kewujudan kumpulan ini hanyalah 0.2% di sekolah-sekolah yang dikaji. Para pengikut kumpulan yang biasanya "troublesome, cynical, negative" dan menghampiri ciri-ciri "makhluq asing" ini tidaklah membimbangkan buat masa ini. Walau bagaimanapun, adalah lebih baik jika pihak pengurusan sekolah dapat mengubah pengikut yang mempunyai "High independent thinking" dan "Low active engagement" kepada pengikut yang "exemplary" (High independent thinking and High active engagement) supaya kapasiti organisasi dapat dipertingkatkan.

Proposisi 2 yang berkaitan dengan "conformist followers" telah tidak dapat dibuktikan dalam kajian ini. Ini bermakna golongan "Low independent thinking" dan "High active engagement" ini tidak wujud di sekolah-sekolah yang dikaji. Golongan yang juga dikenali "yes-people" ini walaupun kelihatan rajin tetapi sering ketandusan idea atau pendapat dan ini sudah tentu memberikan implikasi negatif terhadap kompetensi sumber manusia di sekolah.



Kumpulan "survivors/pragmatist followers" adalah merupakan golongan terbesar (87.7%) di sekolah-sekolah yang telah dikaji. Ini bermakna proposisi P3 telah dibuktikan. Oleh kerana golongan ini merupakan golongan terbesar di sekolah-sekolah yang dikaji maka ini boleh mendatangkan implikasi (positif dan negatif) yang besar terhadap pengurusan organisasi. Menurut Kelly (1992), aspek-aspek positif yang dimiliki oleh kumpulan pengikut ini antaranya adalah:

- i. Bijak menyesuaikan diri dalam perubahan politik organisasi,
- ii. Faham bagaimana melaksanakan kerja supaya sempurna,
- iii. Sentiasa menurut peraturan dan undang-undang supaya organisasi "selamat" (tidak mahu mengambil risiko).

Sementara aspek-aspek negatif pengikut kumpulan ini antaranya adalah:

- i. Dikatakan bijak bermain politik organisasi,
- ii. Boleh tawar-menawar untuk memaksimumkan kepentingan diri,
- iii. Keberatan untuk mengambil risiko,
- iv. Melakukan tugas dengan semangat yang tidak seberapa dan berbentuk "mediocre",
- v. Percayakan birokrat dan "hamba" kepada peraturan.

Ciri-ciri positif kumpulan pengikut ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kapasiti organisasi. Walau bagaimanapun ini bergantung kepada kebijaksanaan pengurus sekolah-sekolah yang dikaji kerana jika kesempatan ini tidak diambil, maka mungkin aspek-aspek positif itu akan bertukar menjadi negatif (Kelly, 1992). Pemimpin yang bermain politik organisasi dengan subordinatnya (pengikut) akan menghadapi dan kesan yang sama. Pemimpin dan pengurus yang mengamalkan perhubungan "transactional" dengan pengikutnya akan menghadapi masalah yang sama apabila berhubung dengan kumpulan pengikut ini. Kelly seterusnya menekankan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan di atas akan merasionalkan para pengikut ini memilih pragmatisme sebagai jalan keluar. Umumnya para pengikut jenis ini sudah memiliki kompetensi yang memadai dan terpulanglah kepada pengurusan sekolah untuk meningkatkan kapasiti mereka supaya kapasiti organisasi sekolah dapat dipertingkatkan.

Walaupun Proposisi 4 (P4) telah dapat dibuktikan dalam kajian ini namun peratusan "Passive followers" di sekolah-sekolah yang dikaji hanyalah

2.2%. Walaupun ringan tetapi "pahat" di Apalah mempunyai "hire and malah be

Proposisi dibuktikan ini adalah kaji. Men pengikut diri mere Selain da organisat kompon meningka

Umumny terdapat e passive e Walau ba adalah be majoriti d daripada g cabaran g untuk me kepada lah inilah pel untuk mer tist" ini se kurangnya cal thinkin mewujud disokong Voehl, 199

2.2%. Walaupun begitu, pihak pengurusan sekolah tidak boleh memandangkan ringan terhadap kewujudan kumpulan ini kerana pengikut yang ibarat "pahat dengan penukul" atau "sheep" ini akan membebankan organisasi. Apakah yang diharapkan oleh seorang pengurus sekolah jika beliau mempunyai guru-guru penolong kanan seperti ini? Ketidadaan pendekatan "hire and fire" ini menyebabkan mereka bukan sahaja menjadi penumpang malah beban yang berat kepada organisasi.

Proposisi 5 (P5) yang berkaitan dengan "Exemplary followers" ini telah dibuktikan dalam kajian ini. Keanggotaan ahli kumpulan sebanyak 9.9% ini adalah menjadi aset yang sangat bernilai bagi sekolah-sekolah yang di kaji. Menurut Kelly (1992), pemimpin dan rakan sejawat melihat kumpulan pengikut "exemplary" ini sebagai mampu bertfikir sendiri, mereka adalah diri mereka, kreatif dan inovatif, serta memberikan kritikan yang membina. Selain daripada itu, Kelly menyifatkan mereka ini mempunyai "job and organizational skills" yang tinggi di samping memiliki dan mengamalkan komponen nilai-nilai mulia yang dapat dijadikan panduan bagi meningkatkan kapasiti serta kecemerlangan organisasi.

## KESIMPULAN

Umumnya keputusan kajian ini membuktikan bahawa sekurang-kurangnya terdapat empat (daripada lima) kategori pengikut ("alienated, pragmatist, passive exemplary") di sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini. Walau bagaimanapun jumlah mereka mengikut kategori masing-masing adalah berbeza seperti mana di dalam Jadual 3. Dengan situasi di mana majoriti daripada pengikut di sekolah-sekolah yang dikaji adalah terditi daripada golongan "survivors/pragmatist" (87.7%) maka ini mengundang cabaran getir kepada pengurus dan pemimpin sekolah yang dikaji untuk melabelkan semula (penjenamaan semula?) golongan pengikut ini kepada label kepengkikutan yang baru khususnya "exemplary". Sebenarnya inilah peluang terbaik bagi pengurus dan pemimpin sekolah yang dikaji untuk menjayakan misi ini kerana golongan pengikut "survivors/pragmatist" ini sememangnya berpotensi besar kerana mereka memiliki sekurang-kurangnya 50% kekuatan (sebagai aset) dari segi "independent and critical thinking" dan "active engagement". Kepentingan dan kelebihan untuk mewujudkan pengikut yang "courageous" (Chaleff, 1995) ini sebenarnya disokong oleh satu pepatah/perumpamaan lama Cina (Johnson, Chvala & Voehl, 1995) yang berbunyi:



*"If you want one year of prosperity, grow grain.  
If you want 10 years of prosperity, grow trees.  
If you want 100 years of prosperity, grow people"*

Persoalannya ialah mengapakah majoriti daripada kumpulan pengikut "survivors/pragmatist" ini wujud di sekolah-sekolah yang dikaji? Apakah "nasib" sekolah-sekolah ini kerana "sampling frame" kajian ini adalah terdiri daripada sekolah-sekolah yang terlibat dengan program memperkasa sekolah kebangsaan? Persoalan-persoalan di atas sebenarnya mengundang kajian-kajian lanjut mengenai kepengikutan.

#### BIBLIOGRAFI

- Arbuckle, J.L. & Wothke, W. 2006. Amos 4.0 user's guide. United States of America: Small Waters Corporation.
- Brown, T. 1995. Great leaders need great followers. *Industry Weekly*, 244(16): 25.
- Brown, A.D., Thornborrow, W.T. 1996, "Do organizations get the followers they deserve?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 (1): 5-11.
- Chaleff, I. 2003. *The courageous followers: Standing up to and for our leaders* (2<sup>nd</sup>. Ed.). New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Dixon, G., dan Westbrook, J. 2003. Followers revealed. *Engineering Management Journal*, 15(1): 19-25.
- Ferguson, G.A. 1981. *Statistical analysis in PhD education* (5<sup>th</sup> ed). New York: McGraw Hill.
- Fink, A. 1995. *The survey handbook*. London: Sage Publications.
- Frisina, M. 2005. Learn to lead by following. *Nursing Management*, 36(3): 12.
- Habecker, E.B. 1990. *Leading with a follower's heart*. Wheaton, Ill: Victor Books.

Hairuddin M.A. dan Muhammad Bustaman, A.M. 2007. Perancangan strategik Pembangunan Sekolah: Memperkasa dan melonjak kecermerlangan institusi pendidikan. Kuala Lumpur: Institut Aminuddin Baki.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 1998. Multivariate data analysis (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Johnson, W.C., Chvala, R. dan Voehl, F. 1995. Total quality in marketing. Florida, USA: CRC Press.

Kelly, R.E. 1992. The power of followership. New York: Doubleday.

Kelly, R.E. 1988. In praise of followers. Harvard Business Review, 66: 142-148.

Loehlin, J.C. 1992. Latent variable models: an introduction to factor, path, and structural analysis. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Lundin, S.C. dan Lancaster, L.C. 1990. Beyond leadership: The importance of followership. The Futurist, May-June: 18-22.

Nolan, J.S. dan Harty, H.F. 2001. Followership-leadership. Education, 104 (3): 311-312.

Nunnally, J.C. 1978. Psychometric theory (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010. Kuala Lumpur.

Townsend, P. 1999. Fitting teamwork into the grand scheme of things. Journal for Quality and Participation, 25 (1): 16-18.

Vockell, E.L.; & Asher, J.W. 1995. Educational research (2<sup>nd</sup> ed.). NJ: Prentice Hall.



**Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan** diterbitkan dua kali setahun oleh Institut Aminuddin Baki. Sidang Editor Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan menjemput warga pendidik dan pembaca untuk memberikan sumbangan penulisan dalam bentuk artikel dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Artikel hendaklah ditaip langkau dua baris dengan menggunakan *font Times New Roman* saiz 11. Setiap sumbangan hendaklah disertakan dengan disket (*softcopy*) dan biodata ringkas penulis.

Segala surat-menyurat hendaklah dialamatkan kepada:

*Sidang Editor*

**JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN  
PENDIDIKAN**

Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia  
Sri Layang, 69000 Genting Highlands  
Pahang Darul Makmur.  
Tel : 03-61056100  
Faks : 03-61056299  
e-mel : iab@iab.moe.gov.my